

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA LIMONES PIURANOS SAC DE LA CIUDAD DE SULLANA, A LA
LUZ DEL PENSAMIENTO DE FREDERICK HERZBERG- PIURA 2016**

PRESENTADA POR:
BR. CATIA PAOLA VILLEGAS ALMESTAR

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PIURA-PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA LIMONES PIURANOS SAC DE LA CIUDAD DE SULLANA, A LA
LUZ DEL PENSAMIENTO DE FREDERICK HERZBERG- PIURA 2016

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR EL TITULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

BR. CATIA PAOLA VILLEGAS ALMESTAR
TESISTA

DR. SEGUNDO VÍCTOR CAYETANO SALINAS
ASESOR

PIURA-PERÚ
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
EMPRESA LIMONES PIURANOS SAC DE LA CIUDAD DE SULLANA, A LA LUZ
DEL PENSAMIENTO DE FREDERICK HERZBERG- PIURA 2016

APROBADA EN CONTENIDO Y ESTILO POR:

DR. VICENTE SÁNCHEZ JUÁREZ
PRESIDENTE JURADO Ad-Hoc

NO SE PRESENTO

DR. ADOLFO ZETA VITE
SECRETARIO JURADO Ad-Hoc

DRA. RAYNELDI FARFÁN SÁNCHEZ
VOCAL JURADO Ad-Hoc

PIURA-PERÚ

2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 016-2018-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por la señorita **Bachiller CATIA PAOLA VILLEGAS ALMESTAR**, denominado: “**ESTUDIO DE LA SATISFACCION LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LIMONES PIURANOS SAC DE LA CIUDAD DE SULLANA, A LA LUZ DEL PENSAMIENTO DE FREDERICK HERZBERG-PIURA 2016**”, asesorada por el **DR. SEGUNDO VICTOR CAYETANO SALINAS**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, la declaran:

APROBADA (X)

DESAPROBADA ()

Con la mención de:

Muy Bueno

☒ En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

() En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 14 de Febrero de 2018.

DR. VICENTE SÁNCHEZ JUÁREZ
Presidente

NO SE PRESENTO

DR. ADOLFO ZETA VITE
Secretario

DRA. RAYNELDI FARFÁN SÁNCHEZ
Vocal

INDICE

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 6 |
| INTRODUCCIÓN | 8 |
| Problema general..... | 12 |
| Problemas específicos | 12 |
| JUSTIFICACIÓN | 12 |
| IMPORTANCIA..... | 14 |
| BENEFICIARIOS..... | 14 |
| DELIMITACIÓN..... | 16 |
| LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| OBJETIVOS | 17 |
| II. MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1. ANTECEDENTES..... | 18 |
| 2.2.- BASE TEÓRICA..... | 23 |
| III. METODO Y MATERIALES | 31 |
| IV. RESULTADOS | 38 |
| V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 46 |
| VI. CONCLUSIONES | 48 |
| VII. RECOMENDACIONES..... | 49 |
| VIII. REFERENCIAS | 49 |
| IX. ANEXO | 53 |

ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA LIMONES PIURANOS SAC DE LA CIUDAD DE SULLANA, A LA LUZ DEL PENSAMIENTO DE FREDERICK HERZBERG- PIURA 2016

RESUMEN

El presente estudio se realizó en la empresa Limones Piuranos SAC ubicada en la provincia de Sullana, departamento de Piura. Tiene por tareas, determinar los niveles de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados por los factores extrínsecos (higiénicos) e intrínsecos (motivadores). Y se dice esto porque el estudio se desarrolló a la luz del pensamiento del connotado Frederick Herzberg quien producto de sus investigaciones llegó a establecer uno de los *principios más importante en el campo de la motivación laboral que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes; y que posiblemente debamos abandonar la esperanza de obtener una sociedad más sana por medio de la higiene. La única manera de desarrollar una sociedad saludable es dando más satisfacción a la gente y no menos insatisfacciones.* Participaron 74 empleados. Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos, el estudio obedece al diseño propio de una investigación aplicada no experimental, descriptiva, y de corte transaccional o transversal para el recojo de información. La información sometida al análisis estadístico fue medida con el instrumento Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale), desarrollada por Warr, Cook y Wall en el año 1979. En general, el nivel de satisfacción laboral en la empresa llega al 81.1%, y el nivel de insatisfacción, 19.0%. La satisfacción extrínseca llega al 81.1% y la insatisfacción, 18.9%. La satisfacción intrínseca: 77% y 23% de satisfacción e insatisfacción respectivamente.

Palabras clave: satisfacción laboral, satisfacción extrínseca, satisfacción intrínseca, insatisfacción.

SUMMARY

The present study was conducted in the company Limones Piuranos SAC located in the province of Sullana, department of Piura. Has as tasks, determine the levels of satisfaction or dissatisfaction of employees by extrinsic (hygienic) and intrinsic (motivating) factors. And this is said because the study was developed in the light of the thought of the renowned Frederick Herzberg, who as a result of his research came to establish one of the most important principles in the field of work motivation that satisfaction and dissatisfaction are distinct and independent concepts ; and that we should possibly abandon the hope of obtaining a healthier society through hygiene. The only way to develop a healthy society is by giving more satisfaction to people and not less dissatisfaction. 74 employees participated. In order to answer the research questions posed and meet the objectives, the study is based on the design of a non-experimental, descriptive, and transactional or cross-sectional applied research for the collection of information. The information submitted to the statistical analysis was measured with the instrument Overall Satisfaction Scale, developed by Warr, Cook and Wall in 1979. In general, the level of job satisfaction in the company reaches 81.1%, and the level of dissatisfaction, 19.0%. Extrinsic satisfaction reaches 81.1% and dissatisfaction, 18.9%. The intrinsic satisfaction: 77% and 23% satisfaction and dissatisfaction respectively.

Key words: job satisfaction, extrinsic satisfaction, intrinsic satisfaction, dissatisfaction.

INTRODUCCIÓN

Limonos Piuranos SAC, es una empresa peruana dedicada a la producción y exportación de limón fresco (limón sutil, limón Tahití), aceite destilado de limón, cáscara deshidratada de

limón, y jugo concentrado de Limón. Fue fundada el 12 de julio del 2006 y tiene domicilio legal en la calle Los Naranjos N° 272, Urbanización Santa Isabel de la ciudad de Piura.

Es así como en el norte del Perú en el año 2003 se consolida en tierras piuranas el inicio de una nueva era en la agro- exportación del limón peruano.

De esta suerte, en la actualidad, tiene planta moderna de producción de aceite, jugo, cáscara deshidratada y empaque de fruta fresca. El buen manejo agronómico aplicado en sus campos basados en las normas internacionales, con seguimiento continuo de las certificadoras (GLOBALG.A.P., HACCP), así como sus equipos de última tecnología, aseguran un abastecimiento continuo y productos de calidad.

Como autentica empresa regional, Limones Piuranos SAC, ha logrado consolidarse en el mercado nacional e internacional como una organización altamente competitiva exportando productos señalados supra.

Para Limones Piuranos, no es suficiente lograr sólo objetivos económicos, también le interesa los objetivos del público de interés, y más aún de sus colaboradores. Así, asume su compromiso y responsabilidad social. Promueven una cultura de valores comprometida con los trabajadores, su familia, y el lugar donde realizan sus operaciones; impulsando el crecimiento de la localidad con trabajo y valores como ***honestidad, respeto, e integración***, que delinean su quehacer dentro y fuera de la empresa; por lo que, Limones Piuranos se caracteriza por ser una corporación que tiene valores integrados en una ***cultura organizacional*** que determinan y guían la relación con los clientes, trabajadores, accionistas, proveedores y comunidad (Limones Piuranos SAC, 2015)

*Para Limones Piuranos, no es suficiente lograr sólo objetivos económicos, también le interesa los objetivos del público de interés, y **más aún de sus colaboradores**- se lee líneas arriba-. Entonces, ¿se puede asegurar que en la práctica los trabajadores de Limones Piuranos, gozan de las preferencias como consecuencia del cumplimiento de sus principios rectores, señalados supra? ¿La empresa fomenta personas con autonomía, creativas, entusiastas, trabajadoras, con pasión por aprender, compartir ideas, y creen en los mismos ideales de Limones Piuranos? ¿La satisfacción y lealtad de clientes y demás grupos de interés de Limones Piuranos es reflejo de contar con trabajadores que durante las ocho horas de trabajo o más, son escuchados y estimados, sienten pasión por lo que hacen, tienen buenas relaciones con sus jefes, gozan de autonomía para tomar sus propias decisiones, tienen buenas remuneraciones?*

De esta suerte, las primeras cifras de insatisfacción laboral provienen de México y Perú donde la revista Forbes descubrió y estudió este fenómeno. El Perú se encuentra entre los países con mayor **insatisfacción laboral con 21%**. México, encabeza la lista con 28%, de un total de 25 millones de trabajadores encuestados en 189 países. El estudio avisa que sólo el 13% de trabajadores **“suda la camiseta en su trabajo”**, siente pasión por lo que hace y tiene buena relación con sus jefes; y alrededor del 63% no está contento con lo que hace y el 24% prácticamente odia su trabajo (Forbes, 2013).

Sin embargo, la empresa Limones Piuranos no reporta niveles de satisfacción e insatisfacción de sus trabajadores, por lo que, estas cifras alentaron el desarrollo del presente trabajo de investigación. Dicho de otro modo, según lo expuesto, no se encontró en la literatura revisada estudios empíricos sobre la satisfacción o insatisfacción laboral de los trabajadores de Limones Piuranos.

En consecuencia, el estudio se centró en la perspectiva de la descripción para determinar los niveles de satisfacción laboral de los empleados de la organización. Es decir, se trata de responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los niveles de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados de la Sociedad Anónima Cerrada Limones Piuranos?

Antes es bueno dar a saber que la teoría organizacional señala tres modos de mirar y comprender el funcionamiento de las organizaciones empresariales: 1) El mecánico (W.Taylor, March, Herbert Simon, Víctor H.Vroom); 2) el psicosocial (E. Mayo -1931-, Abraham Maslow-1954-, F. Herzberg -1959-, D. Mc Gregor-1960-, Rensis Likert , George Litwin , Stringer,), que son los más difundidos pero que resultan incompletos; y 3) el modelo antropológico o humanista (Lebering y Moskowitz; Heseter Barnad -1938-, Víkto Frankl, Pérez López – 1991-), que permite una comprensión plena de lo que ocurre en las mejores organizaciones, aclarando que, este modelo suple las carencias de los otros, sin excluirlos (Ferreiro & Alcázar, 2002).

Conocidos los tres modos para mirar el mundo empresarial, en esta tesis de pre grado, se usó el modelo psicosocial de Frederick. Herzberg, para comprender la satisfacción de los trabajadores de la empresa en estudio. Se sabe que Frederick Herzbert (1923 – 2000) formuló su teoría en el año 1959 en dos factores: intrínsecos (realización, autonomía, reconocimiento, progreso y trabajo estimulante, etc.), y extrínsecos (política de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, sueldos y condiciones de trabajo, etc.).

El renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas dijo que los factores intrínsecos por tener que ver con el trabajo en sí, son los verdaderos factores motivacionales del trabajador y que los factores

extrínsecos al trabajo, por estar relacionados con el contexto al trabajo, son fuentes de insatisfacción más que de satisfacción, por esta razón los llamó también factores de higiene.

PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados de la Sociedad Anónima Cerrada Limones Piuranos?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

1. ¿Qué nivel de satisfacción o insatisfacción laboral tienen los empleados por los factores extrínsecos?
2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados por los factores intrínsecos?

JUSTIFICACIÓN

Es natural que toda persona que ingresa a trabajar en la empresa tenga cifradas esperanzas de satisfacer todas sus necesidades materiales, de conocimiento y afectivas ¿Por qué no?

Acaso no es cierto que el trabajador durante las ocho horas de trabajo o más, necesita ser escuchado y estimado, crear relaciones laborales con sus compañeros y jefes que le hagan crecer; gozar de la confianza de los demás, sentirse a gusto con lo que hace, ganar un buen sueldo salario.

De no ser así, plantear una buena estrategia de atención al cliente, a costa del decaimiento o maltrato de los empleados, será inconsistente. El resultado será un empobrecimiento

espiritual del trabajador que preocupa. El negocio puede funcionar y ser rentable, pero en el camino, deja seres humanos desmotivados, vale decir, insatisfechos. Entonces ¿es humano mantener clientes satisfechos y leales a base de trabajadores con hondos huellas de sufrimiento?

Fischman y Mattos, cuentan que *“según un estudio realizado por la empresa encuestadora Gallup, en 147 países y en diferentes categorías laborales, sólo el 13 por ciento de las personas que trabajan está motivado, el 63 por ciento está desmotivado y el 24 por ciento está activamente desmotivado”* (Fischman & Matos, 2014).

Como se observa, el estudio da cuenta que el 87 por ciento de seres humanos viven desmotivados o insatisfechos en su trabajo.

La misma Gallup *“hizo un estudio con 152 empresas en cuarenta y cuatro industrias y veintiséis países, y comparó el 25 por ciento superior de empresas con trabajadores más motivados con respecto al 25 por ciento de empresas con trabajadores menos motivados. Gallup quería evaluar si había indicadores concretos de resultados que revelaran una diferencia entre ambos grupos. El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados producían 41 por ciento menos ítems defectuosos, reportaban 48 por ciento menos incidentes, relacionados con la seguridad, tenían 37 por ciento menos de ausentismo, 25 por ciento menos de rotación renuncias), 28 por ciento menos de merma que aquellas empresas ubicadas en el 25 por ciento inferior con respecto a la motivación de sus trabajadores. El 25 por ciento de empresas con trabajadores más motivados tenían 21 por ciento más de productividad, un 10 por ciento más de buen servicio al cliente y un 22 por ciento más de rentabilidad que las empresas que se encontraban en el grupo de 25 por ciento de empresas menos motivada”* (Fischman & Matos, 2014)

Por otro lado, *“Market Tools Inc. Reportó que contrariamente a la creencia de que el dinero es el gran motivador de las personas, los trabajadores indicaron que eran otros aspectos los que podían motivarlos en su trabajo. Así, identificaron seis aspectos: 27 por ciento quería tener más oportunidades para el desarrollo en sus trabajos, 20 por ciento quería mayores oportunidades para el desarrollo de su carrera y mayor entrenamiento, 15 por ciento quería*

condiciones de trabajo más flexibles, 9 por ciento quería mayor cooperación entre los trabajadores, 8 por ciento quería un trabajo más desafiante y 7 por ciento quería una mejor relación con su jefe” (Fischman & Matos, 2014)

Estos hechos, aguijonearon y explican el por qué y para que se quiere medir la satisfacción de los trabajadores de la empresa Limones Piuranos SAC.

Así, se considera trascendente estudiar dicha variable con el propósito de analizar el papel que, en la vida del trabajador, desempeña un agente de humanización tan relevante como es la satisfacción de los trabajadores.

IMPORTANCIA

El presente estudio es importante porque conviene a la empresa saber lo que sus trabajadores consideran excepcional y que la convierte en un excelente lugar para trabajar, y lo que debería modificarse para hacer de la organización un lugar aún mejor desde la óptica de la satisfacción laboral.

Por otra parte, la investigación contribuirá a contrastar, con datos de Perú, los datos sobre satisfacción laboral, encontrados en otros países.

BENEFICIARIOS

El principal beneficiario con los resultados de la investigación será la misma empresa, pues, sobre sus huellas los directivos pueden tomar las medidas correctivas necesarias.

Los estudios previos dan cuenta que cuando las personas se sienten satisfechas con la tarea que ejecutan se produce un incremento de la productividad, trayendo consigo incrementos

de beneficios económicos a través del tiempo. Contrariamente, la insatisfacción aparte de producir ineficacias en la organización, genera conductas agresivas y/o pasivas con todas sus implicancias.

De esta suerte, las insatisfacciones laborales pueden llegar a ser muy graves y afectar al trabajador, a la familia, organización y sociedad en general.

Así, la Organización Mundial de la Salud (OMS) reporta que el trabajador insatisfecho puede sufrir, ansiedad, trastornos del sueño y de la alimentación, miedo acentuado y persistente, sentimientos de amenaza, de fracaso, impotencia y frustración, falta de iniciativa, disminución de la autoestima, apatía, cuadros depresivos graves, ideas de suicidio, problemas gastrointestinales, taquicardia, cefaleas, vómitos, conductas de aislamiento, problemas de integración social, trastornos de la conducta social (Organización Mundial de la Salud, 2010). Si esto se ajusta a la realidad, la organización puede sufrir las consecuencias de la disminución del rendimiento y de la calidad del trabajo realizado, pérdida de motivación, despreocupación por la satisfacción de los clientes, clima laboral negativo, conflictos, aumento del ausentismo, bajas, aumento de la accidentes, etc.

La familia también puede verse afectada por las relaciones familiares dañadas (aumento de separaciones), disminución del nivel de cumplimiento en las responsabilidades y compromisos familiares, trastornos médicos y psicológicos en otros miembros de la familia, afectación de la afectividad y desmotivación generalizada (Organización Mundial de la Salud, 2010)

La insatisfacción laboral, también impacta negativamente en la sociedad al presentar estadísticas de pérdida de población activa, aumento del gasto económico dedicado a bajas

laborales, jubilaciones e incapacidades, y el aumento del gasto por recuperar la salud (consultas, hospitalizaciones, medicina, etc.) , y así.

De esta manera se explica los beneficios que puede reportar la realización del presente trabajo de investigación. La idea es hacer patria ayudando a tener trabajadores altamente motivados y satisfechos con beneficios para la familia, para los clientes, y sociedad en general. En palabras de Herzberg, *la única manera de desarrollar una sociedad saludable es dando más satisfacción a la gente y no menos insatisfacciones.*

DELIMITACIÓN

a.- Espacial

El estudio se realizó en la empresa Limones Piuranos SAC de la ciudad de Sullana del departamento de Piura.

b.- Temporal

El estudio se inicia en el mes de Enero de 2016 con la preparación del proyecto de investigación y se culminó en el mes de marzo del 2017.

c.- Social

En el estudio intervienen trabajadores estables que laboran en la empresa y tienen la categoría de empleados.

d.- Conceptual

La investigación estudia los conceptos de la satisfacción laboral expresados en términos de factores extrínsecos e intrínsecos.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como se quiere llegar a la verdad mediante opiniones con relación a la naturaleza del trabajo y las circunstancias que lo rodean, la única limitación del estudio tiene que ver con la libertad de elegir tal o cual respuesta del instrumento de recojo de información. Dicho de otro modo, el trabajador tomó la decisión de hacer coincidir o no su pensamiento con las circunstancias laborales.

Para minimizar esta restricción se hizo el mejor esfuerzo de invitación al trabajador para que responda el cuestionario con mucho realismo y sinceridad.

Por lo demás, el estudio se pudo realizar por la facilidad de penetración a las fuentes de información, pues, la investigadora trabaja en la Corporación Limones Piuranos.

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados de la Sociedad Anónima Cerrada Limones Piuranos.

Objetivos específicos

Conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral tienen los empleados por los factores extrínsecos.

Conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados por los factores intrínsecos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

a. **SUPERA**, realizó un estudio de satisfacción laboral entre Abril y Junio del 2014 en Lima, Arequipa y Chiclayo. Se entrevistó a 1,500 colaboradores de primera, segunda y tercera línea de los sectores Minería, Banca, Retail, Telecomunicaciones y servicios. Los resultados dan cuenta que **casi la mitad (45%) de empleados no se encuentra feliz en su centro de trabajo**, lo cual podría afectar su compromiso frente a las tareas encomendadas, y la mayoría sostuvo que dicha condición se debe a problemas vinculados con el clima de trabajo. Así, el **52%** de encuestados afirmó sentir que sus **ideas y opiniones son “poco valoradas”** en la empresa donde trabajan, en contraparte con el 7% que considera “muy valoradas” sus propuestas. **La claridad de la comunicación** con el jefe directo es otro aspecto considerado negativo por la mayoría de encuestados. El 52% considera que es “bajo”, mientras que el 40% lo califica de “bueno” y solo el 8% de “excelente”. **El apoyo** que reciben en sus trabajos para alcanzar los objetivos trazados es otro punto en el cual se impone una cifra negativa. El 41% de trabajadores señala que el nivel de apoyo con el que cuentan es “bajo”. En tanto, el 28% lo considera “bueno” y el 21%, excelente. Respecto al **liderazgo de los líderes** de la compañía y su compromiso con la visión de la empresa, para el 47% es “bajo”. Solo el 9% lo considera “excelente” y el 44% “bueno”. Y sobre sus **salarios en relación al mercado**, el 47% afirma que cuenta con un sueldo “bajo”, mientras que el 45% lo considera “bueno” y el 8% asegura contar con un pago “excelente”. El estudio permitió conocer cómo se podría motivar a los trabajadores y destacó un mayor reconocimiento (52%), seguido de capacitaciones constantes (49%) y una mejor comunicación (48%). Un mejor trato en el centro de trabajo (45%) y percibir un aumento de

salario (39%) también influirían en la motivación para que los trabajadores sean más productivos (Gestión, 2014)

b. El Ministerio de Asuntos Sociales de España con el objeto de disponer de información sobre la percepción del trabajador sobre las condiciones en que se desarrollan las actividades laborales en España, en el año 2001, realiza la investigación: ***Recursos humanos evidencia española sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral***. Como instrumento de recojo de información usó la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT)*.

El estudio proporciona los principales motivos de insatisfacción laboral declarados por 2,392 asalariados, así como las principales razones que afectan a su percepción de satisfacción laboral declarada por 4,235 asalariados.

En cada caso el asalariado tuvo la opción de identificar un máximo de 3 motivos entre un total de 24 posibles razones de satisfacción y 23 de insatisfacción listados en la ECVT.

| <i>Razones de satisfacción</i> | <i>%</i> | <i>Razones de insatisfacción</i> | <i>%</i> |
|---------------------------------------|-----------------|--|-----------------|
| <i>1. Me gusta el trabajo</i> | <i>37,45</i> | <i>1. No me gusta/trabajo ingrato/aburrido</i> | <i>6,40</i> |
| <i>2. Tengo buen sueldo</i> | <i>23,45</i> | <i>2. Mal sueldo/gano poco</i> | <i>34,20</i> |

| | | | |
|--|-------|--|-------|
| 3. Buen ambiente de trabajo/compañerismo | 35,66 | 3. Mal ambiente laboral/mal trato | 8,36 |
| 4. Buen horario | 18,54 | 4. Muchas horas de trabajo/mal horario | 23,62 |
| 5. Estabilidad | 8,88 | 5. Inseguridad del contrato de trabajo/poca estabilidad | 9,16 |
| 6. Autonomía en las decisiones/tengo independencia | 7,06 | 6. Limitación a la hora de hacer algo/responsabilidad | 2,05 |
| 7. Vocación/desarrollo personal | 12,56 | 7. Me gustaría trabajar en otra cosa/no es mi profesión | 4,52 |
| 8. Me valoran en el trabajo/promoción profesional | 3,66 | 8. Pocas posibilidades de promoción profesional | 5,89 |
| 9. Buena relación con los jefes | 6,97 | 9. Mala relación con los jefes | 5,56 |
| 10. Trabajo bien/estoy acostumbrado | 11,62 | 10. Falta de nivel | 1,09 |
| 11. Es un trabajo creativo/distraído | 3,23 | 11. Mucho trabajo/trabajo duro | 14,05 |
| 12. La empresa cumple lo establecido | 2,53 | 12. Ineptitud de los jefes/mala gestión administrativa/dirección | 6,86 |

| | | | |
|--|------|---|------|
| 13. Poder tener un sueldo | 6,30 | 13. Crisis económica del sector/ingresos variables | 0,71 |
| 14. Centro de trabajo cerca del domicilio | 6,33 | 14. Distancia del lugar de trabajo | 3,22 |
| 15. Buenas instalaciones/buenos recursos humanos | 1,53 | 15. Escasez de recursos humanos y medios materiales | 2,59 |
| 16. Seguridad en el trabajo | 2,53 | 16. Malas condiciones físicas/lugar de trabajo | 6,98 |
| 17. Ninguna | 1,35 | 17. Ninguna | 9,66 |
| 18. Posibilita relaciones humanas/trabajo con el público | 7,91 | 18. Pocas horas de trabajo | 1,13 |
| 19. Es un trabajo de labor social/servicio a los demás | 2,53 | 19. Está cansado/problemas de salud | 3,64 |
| 20. Estoy ocupado en algo/ es el trabajo que tengo | 4,44 | 20. Tener que desplazarse/tiempo fuera de casa | 3,43 |
| 21. Posibilidad de viajar/movimiento | 0,43 | 21. Poco rendimiento/movimiento | 0,46 |
| 22. Por tener vacaciones | 1,04 | 22. Otros | 0,00 |
| 23. Otros | 5,22 | | |

Se observa como más de un tercio de los asalariados que informan sobre sus **motivos de satisfacción laboral** coinciden en aludir que su estado se debe al *buen ambiente de trabajo* (35,66%) *y/o a que les gusta el trabajo que desarrollan* (37,45 %). Entre las razones que aparecen como las segundas y terceras más frecuentes encontramos el **buen salario y/o horario** (cerca al 20 %) y la **vocación, estar acostumbrado y estabilidad** respectivamente (cerca al 10 %). En una cuarta posición (entre 7 y 6 por ciento) aparece, en este orden, la **posibilidad de realizar una labor social**, disponer de **autonomía en las decisiones, tener buena relación con los jefes, realizar su trabajo cerca de su domicilio** o, simplemente se valora el mero hecho de **tener un trabajo remunerado**. Por el lado de la **insatisfacción laboral**, las razones son menos variadas. Sin lugar a dudas, los motivos de insatisfacción más frecuentes son los relacionados con las **condiciones de trabajo**. Así, destacan en primer lugar, con un porcentaje superior al 34%, una queja sobre una **escasa remuneración salarial** y, en segundo y tercer lugar, con un 24 y un 14 por ciento respectivamente, aparecen **problemas con el horario y/o la acumulación y dureza del trabajo realizado**. Inmediatamente después, el asalariado reconoce con una frecuencia superior al 9%, la **falta de estabilidad y/o la falta de seguridad** expresa del problema, como las causas de su insatisfacción laboral. Finalmente, la existencia de un **mal ambiente de trabajo, inadecuadas condiciones de trabajo, mala gestión, las escasas posibilidades de promoción y/o la mala relación con los jefes** son los motivos que, por este orden aparecen con una frecuencia inferior al 9% y superior a un 5% (Arévalo Torres, Álvarez Llorente, & Miles Touya, 2013)

2.2.- BASE TEÓRICA

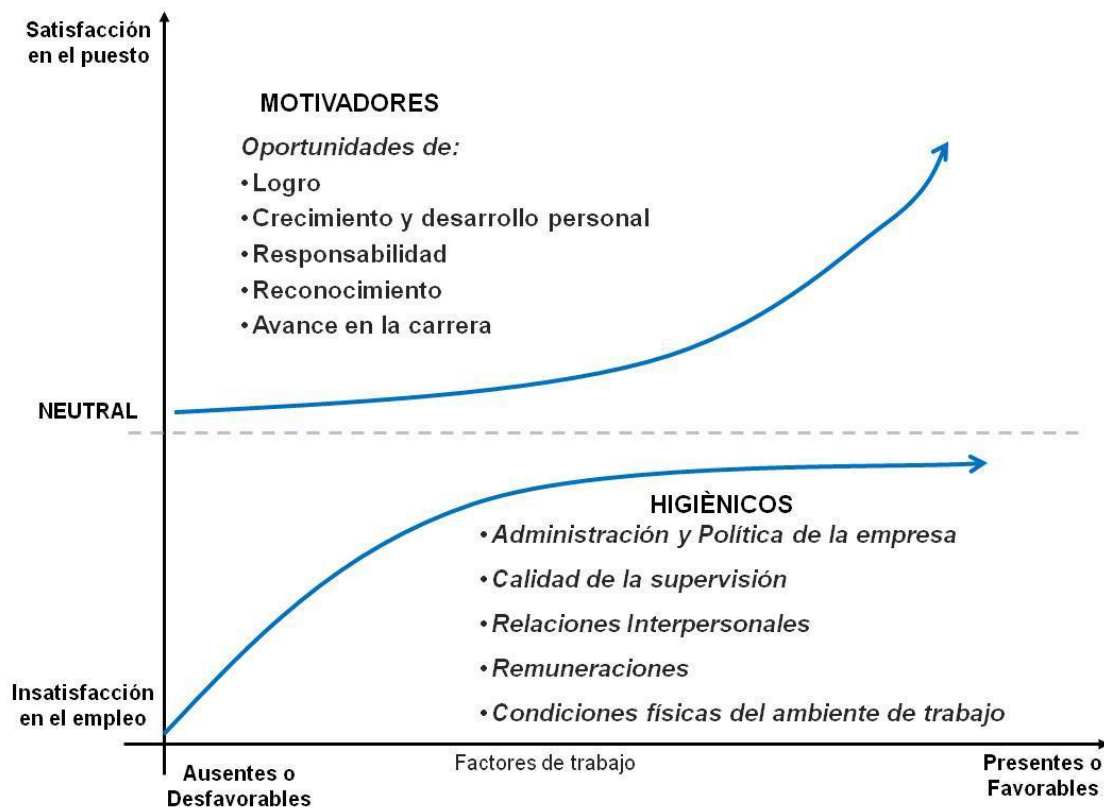
2.2.1. *La satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes*

Antes de explicar cómo Frederick Herzberg llegó a establecer uno de los ***principios más importante en el campo de la motivación laboral que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes***, es bueno saber que la teoría organizacional, señala tres modos de mirar y comprender el funcionamiento de las organizaciones empresariales, el mecánico (W.Taylor, March, Herbert Simon, Víctor H.Vroom); el psicosocial (E. Mayo - 1931-, Abraham Maslow-1954-, F. Herzberg -1959-, D. Mc Gregor-1960-, Rensis Likert , George Litwin , Stringer,), que son los más difundidos pero que resultan incompletos; y el modelo antropológico o humanista (Lebering y Moskowitz; Chester Barnad -1938-, Víktor Frankl, Pérez López – 1991-), que permite una comprensión plena de lo que ocurre en las mejores organizaciones, aclarando que, este modelo suple las carencias de los otros, sin excluirlos (Ferreiro & Alcázar, 2002).

De esto se desprende que el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores Limones Piuranos se realiza desde la óptica psicosociológica del renombrado Frederick Herzberg; asegurando que el pensador presentó al mundo empresarial dos revolucionarias ideas: La primera. Si la satisfacción e insatisfacción laboral son dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo, eran incorrectas; porque dichos elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que la gerencia se

preocupara de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto al período venidero de reajustes salariales (Correa, 2012).

La figura 1 grafica este importante principio.



Desde esta visión gráfica, de la teoría, se puede observar que en ningún punto se juntan los factores motivacionales y los higiénicos, y se nota que los factores motivadores poseen una pendiente creciente, los cuales lo hacen perdurables en el tiempo como factores motivacionales de la persona.

El problema que llamaba la atención de Herzberg era que, tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento con relación a las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana. Uno de los principales hallazgos de su investigación le permitió a Herzberg establecer la idea eje, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral. De acuerdo con Herzberg, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que, por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente éstos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan. Así, en 1959, publicó *Motivación at Works*, un informe de sus propias investigaciones y las de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación- Higiene. En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió respondieran a las siguientes preguntas: "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió" y, "Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente mal respecto a su trabajo, ya sea en su empleo actual o en algún otro que haya tenido. Dígame que ocurrió". El análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg y a sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores

independientes y específicos. Los primeros, asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en el trabajo, y las políticas y prácticas administrativas de la empresa, entre otros. De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción. El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores, motivadores. Entre éstos se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Herzberg sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los *principios más importante en el campo de la motivación laboral que la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes*. Cuando mucho, los factores de higiene no producen satisfacción alguna y pueden generar insatisfacción. Por

el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción (Correa, 2012)

2.2.2. Los factores higiénicos no son suficientes para motivar

Herzberg, sostiene que Satisfacción e Insatisfacción, son dos conceptos diferentes. La experiencia la llevó acabo formulando dos preguntas: ¿Qué experiencias le producían satisfacción? ¿Qué experiencia le producían insatisfacción? Descubrió que los factores que provocaban satisfacción estaban directamente relacionados con lo que uno hace, es decir, con el contenido del trabajo, por el contrario lo que provocaba descontento estaban en relación directa con el medio del cual se desarrollaba su trabajo, a estos Herzberg los llamo factores higiénicos. Lo que hace que las personas se sientan felices está relacionado con el tiempo de trabajo o tareas que se le asignen, y lo que los hace sentir descontentos es la forma en que se los trata. La dinámica del hombre se concentra en la exhibición de su talento y la única forma de lograrlo es mediante la ejecución de tareas y responsabilidades que le permitan desarrollar todo su potencial. Las satisfacciones están más relacionadas con los factores motivacionales y por ende tienen efecto a mediano y largo plazo. Los factores higiénicos, en cambio, están más relacionados con los factores estimulantes por lo que sus efectos son de muy corto plazo. Para Herzberg la motivación de las personas depende de los factores que se explican a continuación: **Factores higiénicos:** Son las circunstancias que rodean a las personas cuando trabajan; involucran las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la mensualidad, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado habitualmente para lograr la motivación del personal.

Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta de los trabajadores. La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente como amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Ellos encierran: Condiciones de trabajo y bienestar; políticas de la compañía y la administración; relaciones con el supervisor; competencias técnicas del supervisor; sueldos; estabilidad en el puesto; relaciones con los colegas o compañeros. Los factores higiénicos constituyen el contexto del cargo. Se tiene que tener en cuenta que siempre vuelven a cero. Por ejemplo, no cuentan las veces que se le haya manifestado al empleado lo expeditivo que es para la realización de tareas, si es que no se lo repite constantemente. Ejemplo: Un empleado recibe un aumento de \$1.000 y al año siguiente se le otorga nuevamente otro aumento, pero de \$500, psicológicamente para esa persona el efecto será que le han ocasionado una reducción de \$500. Consecuentemente esto debe llevar a la reflexión al empresario en lo que respecta a la puesta en marcha de herramientas de motivación, que si tienen en cuenta solamente esto factores, se puede correr el riesgo, en caso de no equilibrarla con los factores motivacionales, de caer a corto plazo en la desmotivación, desinterés y descontento de los empleados.

Factores motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí, produce un resultado de satisfacción perdurable y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles corrientes. El termino motivación encierra sentimientos de la realización, de evolución, y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas. Ideales que constituyen un gran desafío y tienen bastante trascendencia

para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción se denominan factores de satisfacción y se relacionan con el contenido de cargo en sí e incluyen: Delegación de la responsabilidad; autonomía de decidir cómo ejecutar el trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionados con estos; simplificación de cargo (por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical). Los factores motivadores tienen un efecto duradero que no vuelve a cero. Por ejemplo, alguien que escribe un libro se recupera intelectualmente, ese efecto motivador perdurará de por vida y aunque nunca más escriba un libro, no volverá a su estado anterior. Si se ofrece a los empleados programas de capacitación, formulados como planes a desarrollarse al mediano y largo plazo, se los estará haciendo partícipes de logros cuyo efecto motivador perdurará en ellos. Cuando una persona logra algo superándose, el logro no desaparece. Cuando se hace referencia al enriquecimiento del cargo, Herzberg propone la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más compleja, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, que alimenten el crecimiento profesional. El enriquecimiento de la tarea trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal (Giovannone, 2011).

2.2.3. El pensamiento de Herzberg en síntesis

1. Los factores intrínsecos o motivadores tienen que ver con el contenido de cargo.
Como se siente la persona en relación a su cargo.
2. Así, como se siente la persona en relación a la empresa son los llamados factores extrínsecos o higiénicos (contexto de cargo).

3. Para enriquecer la tarea, es decir para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, se debe aumentar deliberadamente la autonomía, la competencia, la novedad, el trabajo estimulante, responsabilidad, los objetivos, los desafíos, y así. A esta estrategia de motivación Herzberg la llamó "enriquecimiento de la tarea".
4. La satisfacción está más relacionadas con los factores motivacionales, por lo que tienen efecto a mediano y largo plazo. Contrariamente los factores higiénicos están más relacionados con los factores estimulantes por lo que sus efectos son de muy corto plazo.
5. El dinero es un factor netamente higiénico, extrínseco, pero por estar asociado a muchas acciones de motivación, a veces se incluye erróneamente dentro de estas. Por ejemplo, un ascenso en la empresa, generalmente acompañado por un aumento de sueldo.
6. En general, el dinero, como factor estimulante insume gastos cada vez mayores y efectos estimulantes cada vez menores.
7. La recompensa o el premio económico es lo que se obtiene por hacer algo que habitualmente no se haría a no ser por el premio que representa.
8. El trabajador está motivado por motivos extrínsecos cuando piensa "hago esto porque para mí tiene valor hacerlo", pero si hace algo por una recompensa o premio económico, estará motivado por motivos extrínsecos o higiénicos.
9. El deseo natural de las personas de realizarse en su trabajo, constituye uno de los capitales más confiable del empresario. Sin embargo, la terca realidad cada día nos enrostra que en muchas empresas, públicas y privadas, existe una fuerte resistencia para implementar acciones en pro de la realización personal del trabajador. Es más fácil administrar aspectos relacionados a la higiene. Para lograr la realización

personal se necesita poner en práctica modelos más humanos de visión y comprensión del funcionamiento empresarial.

10. La empresa aparte de las capacidades estratégicas y ejecutivas, necesita mucho de las cualidades de liderazgo de sus directivos o propietarios que los lleve a transitar por los planos más hondos de la motivación humana, en busca de las metas de la empresa, los objetivos de los trabajadores, y hacer que la misión se cumplan.

11. Herzberg asegura que la mejor manera de motivar al trabajador es estructurando su puesto en forma tal que la persona experimente una sensación de logro al realizar su trabajo. Entonces, la estrategia del directivo o empresario debe estar orientada a generar un ambiente propicio, nutrente, para que los trabajadores se motiven a sí mismos. Por esta razón, cobra importancia la puesta en práctica en la empresa conceptos tales como autonomía, novedad, aprendizaje, aprecio y afecto por las personas, puesto de trabajo ajustado al talento (vocación), saber escuchar, tiempo para discutir las preocupaciones, interés genuino por el trabajador, apoyo emocional a las personas, clima de confianza y cariño hacia las personas, orgullo y camaradería, y así.

12. *Posiblemente - dice Herzberg - debemos abandonar la esperanza de obtener una sociedad más sana por medio de la higiene. La única manera de desarrollar una sociedad saludable es dando más satisfacción a la gente y no menos insatisfacciones.*

III. METODO Y MATERIALES

3.1. Variables

Variable general

V1: Satisfacción laboral

Sub-variables

Factores intrínsecos

V2: Autonomía

V3: Reconocimiento

V4: Trabajo estimulante

V5. Progreso (avance en la carrera)

V6. Realización

Factores extrínsecos

V7. Administración y política de la empresa

V8. Calidad de supervisión

V9. Relaciones interpersonales

V10. Remuneración

V11. Condiciones físicas del ambiente de trabajo

3.2. Definición conceptual de variables

Variable general

V1. Satisfacción laboral: Sensación de bienestar o malestar por el trabajo y por el entorno laboral.

Sub-variables

Factores intrínsecos

V2: Autonomía: Sentimiento de satisfacción personal de que somos el origen o la fuente de nuestras propias conductas.

V3: Reconocimiento: Elogios por la actuación personal o profesional de jefes, compañeros o subordinados. Cualquier acto de gratitud dado al sujeto, por la realización o ejecución de una labor exitosa.

V4: Trabajo estimulante: El trabajador siente gusto o atracción por lo que hace en la organización. Satisfacción que experimenta el trabajador por su trabajo, bien sea este creativo o mecánico, fácil o complicado.

V5. Progreso: Crecimiento y desarrollo personal. Cambio hacia arriba en el status o en el cargo que ocupa en la organización. Recibir promoción deseada.

V6. Realización: Plena satisfacción por sentirnos autónomos, reconocidos, sentir atracción por lo que se hace, por el crecimiento y desarrollo personal, por la calidad de la administración y política de la empresa, por la calidad de supervisión, por las buenas relaciones interpersonales, buena remuneración, y buenas condiciones del ambiente de trabajo.

Factores extrínsecos

V7. Administración y política de la empresa: Calidad del modelo de visión y comprensión del funcionamiento empresarial, traducido en premisas organizacionales y administrativas que rigen la forma de actuar y proceder de los miembros de la empresa. Sugieren lo ordenado e inadecuado de la organización, de su estructura y la competencia de su administración.

V8. Calidad de supervisión: Competencia profesional y cualidades personales del jefe inmediato superior.

V9. Relaciones interpersonales: Vínculos de trabajo y afectivos que se establecen entre los trabajadores y compañeros de trabajo, supervisores y subordinados en caso de tenerlos.

V10. Remuneración: Sueldo, bonificaciones, y otras ventajas económicas producto del trabajo que se realiza en la organización.

V11. Condiciones físicas del ambiente de trabajo: Calidad del ambiente físico, horarios, iluminación, herramientas, espacios, ventilación, cantidad de trabajo, recursos para poder realizar el trabajo.

3.3. Medición (operacionalización) de las variables

Las variables se vuelven operativas usando el instrumento de recojo de información, que se conoce con el nombre de Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale), desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979 (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998).

El instrumento tiene dos escalas:

- **Sub escala de factores intrínsecos:** Contiene las sub variables y aborda aspectos como el reconocimiento, el logro, el trabajo estimulante, el progreso y la realización. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14): reconocimiento (4,12), autonomía (2), trabajo estimulante (6, 14), progreso (10), realización (8) (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998)

- **Sub escala de factores extrínsecos:** Contiene las sub variables y averigua la administración y política de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, la remuneración, y las condiciones de trabajo. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15): Administración y política de la empresa (11,15), Supervisión (5), relaciones interpersonales (3,9), Sueldos (7), Condiciones de trabajo (1,13) (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998)

Los niveles de medición de la escala en general son como sigue: Muy insatisfecho (1), Moderadamente insatisfecho (2), Ni satisfecho ni insatisfecho (3), Moderadamente satisfecho (4), Satisfecho (5) (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998)

La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 75, de manera que a mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Como se podrá notar, la escala permite obtener tres puntuaciones para medir la satisfacción general, satisfacción intrínseca y la satisfacción extrínseca.

Los valores para las sub escalas o factores oscilan entre 7 y 35 (satisfacción intrínseca) y 8 y 40 (satisfacción extrínseca).

El instrumento fue auto administrado por el trabajador que respondió las preguntas y se hizo lo necesario para ser aplicado de manera colectiva.

El instrumento ha demostrado ser un buen instrumento para determinar las vivencias personales que los trabajadores tienen en su trabajo. Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora

y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados (Pérez Bilbao & Fidalgo Vega, 1998)

El instrumento fue respondido de manera anónima para dar confianza al trabajador de que sus respuestas no serían conocidas por los directivos.

3.4. Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, usa el método descriptivo, analítico y de sintético, es descriptivo empírico, y de corte transversal para el recojo de información.

Es descriptivo, porque evalúa la vigencia de la teoría de Herzberg. Es una descripción de campo porque se basa en información y datos primarios obtenidos directamente de la realidad. Desarrolla una imagen, una fiel representación del fenómeno estudiado a partir de las características de la situación actual respecto de la motivación de los trabajadores de Limones Piuranos SAC de la ciudad de Sullana.

3.5. Muestra

Participan en el estudio 74 empleados (Tabla 1).

3.6. Instrumento de recojo de información

Como se dijo supra, el instrumento de recojo de información que será sometida a tratamiento estadístico responde al nombre de Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction Scale); y consta de 15 proposiciones, bajo la escala de Likert, con 5 alternativas de respuestas o niveles de medición.

Las personas tendrán 15 minutos para responder con toda tranquilidad el cuestionario.

Hay siete posibilidades de respuestas, con un valor numérico para cada una y su respectiva categorización: Muy insatisfecho (1), Moderadamente insatisfecho (2), Ni satisfecho ni insatisfecho (3), Moderadamente satisfecho (4), Satisfecho (5).

Respuesta /Valor Numérico/ Categorización

| Respuestas | Valor Numérico | Categorización |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Insatisfecho | 1 | Baja |
| Moderadamente insatisfecho | 2 | Moderadamente baja |
| Ni satisfecho ni insatisfecho | 3 | Neutro |
| Moderadamente satisfecho | 4 | Moderadamente alta |
| Satisfecho | 5 | Alta |

Calificación: La alternativa “satisfecho” tiene 5 puntos (satisfacción alta), “insatisfecho”, un punto (satisfacción baja).

3.7. Análisis de información

Para medir el nivel de satisfacción se usó estadística descriptiva en el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Science) versión 18 que contiene programas para realizar el análisis propio de una investigación de alcance descriptivo. Los cuadros y gráficas se elaboraron empleando el *Word 2010 para Windows*.

IV. RESULTADOS

Participaron en el estudio 74 trabajadores de la empresa Limones Piuranos SAC. El 81.1% son de sexo masculino (Tabla 1) y el 18.9% de sexo femenino. El 35.1% tiene menos de 30 años de edad, el 22.7% de 30 a 39 años, y el 35.1% de 40 años a más.

La mayoría de trabajadores tiene de 2 a 5 años en la empresa (56.8%), el 25.7% lleva poco tiempo, hasta un año, el resto, 17.6%, lleva más de 5 años en la organización (17.6%).

La mitad de trabajadores tienen educación universitaria, y la otra mitad tiene educación superior técnica.

El 38.7% de los trabajadores pertenecen al área Agrícola, el 18.9% al área de Mantenimiento, el 13.5% al área de Contabilidad, 9.5% (logística), 8.1% (recursos humanos), 5.4% (gerencia), 4.1% (exportaciones), 2.7% (informática).

El 25.7% tienen el cargo de jefes, gerentes, administradores o contadores, el 6.8% son ingenieros Agrícolas o Agrónomos, el 6.8% (supervisores), el 21.6% asistentes, el 14.9% operadores y el 24.3% técnicos.

Tabla 1. Características generales de los trabajadores de la empresa Limones Piuranos SAC.

| Características | | Nº | % |
|-----------------|-----------|----|-------|
| Sexo | Masculino | 60 | 81,1% |
| | Femenino | 14 | 18,9% |

| | | | |
|------------|---|----|--------|
| Total | | 74 | 100,0% |
| Edad | Menos de 30 años | 26 | 35,1% |
| | de 30 a 39 años | 22 | 29,7% |
| | de 40 años a más | 26 | 35,1% |
| Total | | 74 | 100,0% |
| Antigüedad | Un año o menos | 19 | 25,7% |
| | de 2 a 5 años | 42 | 56,8% |
| | más de 5 años | 13 | 17,6% |
| Total | | 57 | 100,0% |
| Estudios | Superior universitaria | 37 | 50,0% |
| | Superior técnica | 37 | 50,0% |
| | Total | | 100,0% |
| Área | Agrícola, Agronomía | 28 | 37,8% |
| | Mantenimiento agrícola | 14 | 18,9% |
| | Contabilidad | 10 | 13,5% |
| | Logística | 7 | 9,5% |
| | Recursos humanos | 6 | 8,1% |
| | Gerencia | 4 | 5,4% |
| | Exportaciones | 3 | 4,1% |
| | Informática | 2 | 2,7% |
| | Total | 74 | 100,0% |
| Puesto | Jefe(a), Gerente , Administrador, Contador | 19 | 25,7% |
| | Ing. Agrícola, Ing. Agrónomo | 5 | 6,8% |
| | Supervisor | 5 | 6,8% |
| | Asistente | 16 | 21,6% |
| | Operador, mecánico | 11 | 14,9% |
| | Técnico | 18 | 24,3% |
| | Total | 74 | 100,0% |

1.1. Nivel de satisfacción o insatisfacción de los empleados de la empresa Limones Piuranos SAC.

Tabla 2. Satisfacción o insatisfacción de los empleados por los factores extrínsecos

| Elementos (n=74) | Insatisfecho | | Moderadamente Insatisfecho | | Neutral | | Moderadamente Satisfecho | | Satisfecho | |
|--|--------------|------|----------------------------|------|---------|-------|--------------------------|-------|------------|-------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Administración y política de la empresa | | | | | | | | | | |
| 11-El modo en que la empresa está gestionada. | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 12 | 16,2% | 41 | 55,4% | 20 | 27,0% |
| 15-Tu estabilidad en el empleo. | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 4 | 5,4% | 35 | 47,3% | 34 | 45,9% |
| Supervisión | | | | | | | | | | |
| 5-Tu superior inmediato | 0 | ,0% | 2 | 2,7% | 12 | 16,2% | 44 | 59,5% | 16 | 21,6% |
| Relaciones interpersonales | | | | | | | | | | |
| 3- Tus compañeros de trabajo. | 0 | ,0% | 0 | ,0% | 19 | 25,7% | 39 | 52,7% | 16 | 21,6% |
| 9-Relaciones con directivos | 0 | ,0% | 2 | 2,7% | 17 | 23,0% | 37 | 50,0% | 18 | 24,3% |
| Sueldos | | | | | | | | | | |
| 7-Tu salario | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 16 | 21,6% | 36 | 48,6% | 20 | 27,0% |
| Condiciones de trabajo | | | | | | | | | | |
| 1-Condiciones físicas del trabajo. | 0 | ,0% | 0 | ,0% | 14 | 18,9% | 42 | 56,8% | 18 | 24,3% |
| 13-Cantidad y horario de trabajo. | 0 | ,0% | 0 | ,0% | 12 | 16,2% | 41 | 55,4% | 21 | 28,4% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

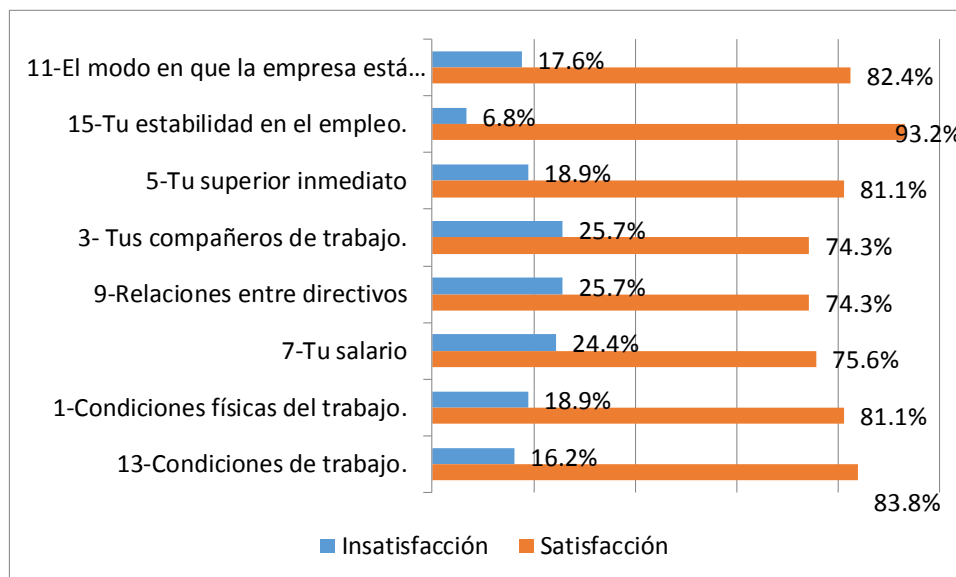


Figura 1. Nivel de satisfacción e insatisfacción por los factores extrínsecos

Los resultados de la tabla 1, sugieren que todos los aspectos relacionados a los factores extrínsecos generan satisfacción moderada y satisfacción en la mayoría los trabajadores. Sin embargo, hay cifras importantes de trabajadores que declaran sentirse ni insatisfechos ni satisfechos.

El modo en que la empresa está gestionada genera una satisfacción moderada del 55.4%, y 27.% de satisfacción. La estabilidad en el empleo: 47.3% (satisfacción moderada, y 45.9% (satisfacción).

Con relación a la supervisión que tiene que ver con la calidad profesional y personal del jefe inmediato superior, el 59.5% está moderadamente satisfecho y el 21.6%, satisfecho.

Las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo genera satisfacción moderada del 52.7% y 21.60% de satisfacción; relación con los directivos, 50.0 % moderada y 24.3% de satisfacción. En este punto se observa el mayor porcentaje de insatisfacción (25.7%).

El salario es moderadamente satisfactorio para el 48.6% y satisfactorio para el 27%. Insatisfacción (24.4%).

Por último, las condiciones físicas de trabajo produce una satisfacción moderada del 56.8% y 24.3% de satisfacción. La cantidad de trabajo y los horarios: 55.4.3% de satisfacción moderada y 28.4% de satisfacción.

1.2. Nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados de la empresa

Limones Piuranos SAC.

Tabla 3. Satisfacción o insatisfacción de los empleados por los factores intrínsecos

| Elementos (n=74) | Insatisfecho | | Moderada mente Insatisfecho | | Neutral | | Moderada mente Satisfecho | | Satisfecho | |
|--|--------------|------|-----------------------------|------|---------|-------|---------------------------|-------|------------|-------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| Reconocimiento | | | | | | | | | | |
| 4-Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho. | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 18 | 24,3% | 38 | 51,4% | 17 | 23,0% |
| 12-La atención que se le presta a las sugerencias que haces. | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 18 | 24,3% | 40 | 54,1% | 15 | 20,3% |
| Autonomía | | | | | | | | | | |
| 2- Autonomía al realizar su trabajo. | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 18 | 24,3% | 40 | 54,1% | 15 | 20,3% |
| Trabajo estimulante | | | | | | | | | | |
| 6 Responsabilidad que se te ha asignado | 1 | 1,4% | 0 | ,0% | 14 | 18,9% | 40 | 54,1% | 19 | 25,7% |
| 14-La variedad de tareas que realizas en tu trabajo. | 0 | ,0% | 0 | ,0% | 13 | 17,6% | 45 | 60,8% | 16 | 21,6% |
| Progreso | | | | | | | | | | |
| 10-Tus posibilidades de promocionar (ascender). | 0 | ,0% | 0 | ,0% | 17 | 23,0% | 34 | 45,9% | 23 | 31,1% |
| Realización | | | | | | | | | | |
| 8-La posibilidad de utilizar tus capacidades. | 1 | 1,4% | 0 | ,0% | 15 | 20,3% | 37 | 50,0% | 21 | 28,4% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

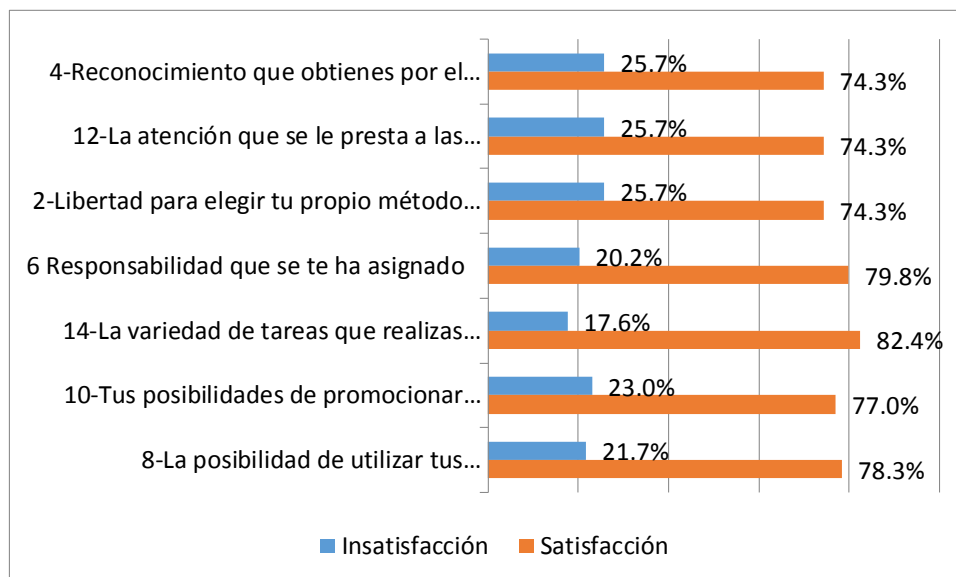


Figura 2. Nivel de satisfacción e insatisfacción por los factores intrínsecos

A lo tocante a los factores intrínsecos, los resultados de la tabla 2 también insinúan satisfacción en la mayoría de trabajadores, no obstante, hay cifras significativas que revelan insatisfacción.

De esta suerte, el reconocimiento por el trabajo bien hecho representa una satisfacción moderada del 51.4% y 23 % de satisfacción. La atención a las sugerencias, satisface moderadamente al 54.1% de trabajadores, y el 20.3%, está satisfecho.

La autonomía logra una satisfacción moderada del 54.1%, y plena satisfacción, 20.3%. El 25.7% muestra insatisfacción.

En el trabajo estimulante, la asignación de responsabilidades produce 54.1% de satisfacción moderada y el 25.7% de satisfacción. Con la variedad de las tareas que se realizan, el 60.8% está satisfecho moderadamente, y 21.6% se muestran satisfechos.

Las posibilidades de ascenso en la empresa genera una satisfacción moderada para el 45.9% de trabajadores, y satisfacción para el 31.1%. La cifra de indecisos o de insatisfechos suma 23%.

Las posibilidades de realización personal a través del uso de sus capacidades, satisfacen moderadamente al 50% y logran satisfacer al 28.4%; en este caso la cifra insatisfechos, o de los que se muestran indecisos, suma 21.7%.

1.3. Nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados de la empresa

Limones Piuranos SAC

Tabla 4. Nivel de satisfacción laboral de los empleados: Satisfacción extrínseca e intrínseca

| Factores | Insatisfecho | | Moderada mente Insatisfec ho | | Neutral | | Moderada mente Satisfecho | | Satisfecho | |
|---|--------------|------|---------------------------------------|------|---------|-------|---------------------------------|-------|------------|-------|
| | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % | Nº | % |
| | | | | | | | | | | |
| Administración y política de la empresa | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 3 | 4,1% | 33 | 44,6% | 37 | 50,0% |
| Supervisión | 0 | ,0% | 2 | 2,7% | 12 | 16,2% | 44 | 59,5% | 16 | 21,6% |
| Relaciones interpersonales | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 18 | 24,3% | 39 | 52,7% | 16 | 21,6% |
| Sueldos | 1 | 1,4% | 1 | 1,4% | 16 | 21,6% | 36 | 48,6% | 20 | 27,0% |
| Condiciones de trabajo | 0 | ,0% | 0 | ,0% | 13 | 17,6% | 41 | 55,4% | 20 | 27,0% |
| Factores extrínsecos | 0 | ,0% | 2 | 2,7% | 12 | 16,2% | 40 | 54,1% | 20 | 27,0% |
| Reconocimiento | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 18 | 24,3% | 39 | 52,7% | 16 | 21,6% |
| Autonomía | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 18 | 24,3% | 40 | 54,1% | 15 | 20,3% |
| Trabajo estimulante | 0 | ,0% | 1 | 1,4% | 13 | 17,6% | 43 | 58,1% | 17 | 23,0% |
| Progreso | 0 | ,0% | 0 | ,0% | 17 | 23,0% | 34 | 45,9% | 23 | 31,1% |
| Realización | 1 | 1,4% | 0 | ,0% | 15 | 20,3% | 37 | 50,0% | 21 | 28,4% |
| Factores intrínsecos | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 16 | 21,6% | 39 | 52,7% | 18 | 24,3% |
| Satisfacción laboral | 0 | 0,0% | 1 | 1,4% | 13 | 17,6% | 41 | 55,4% | 19 | 25,7% |

Fuente: Cuestionario aplicado a los Colaboradores

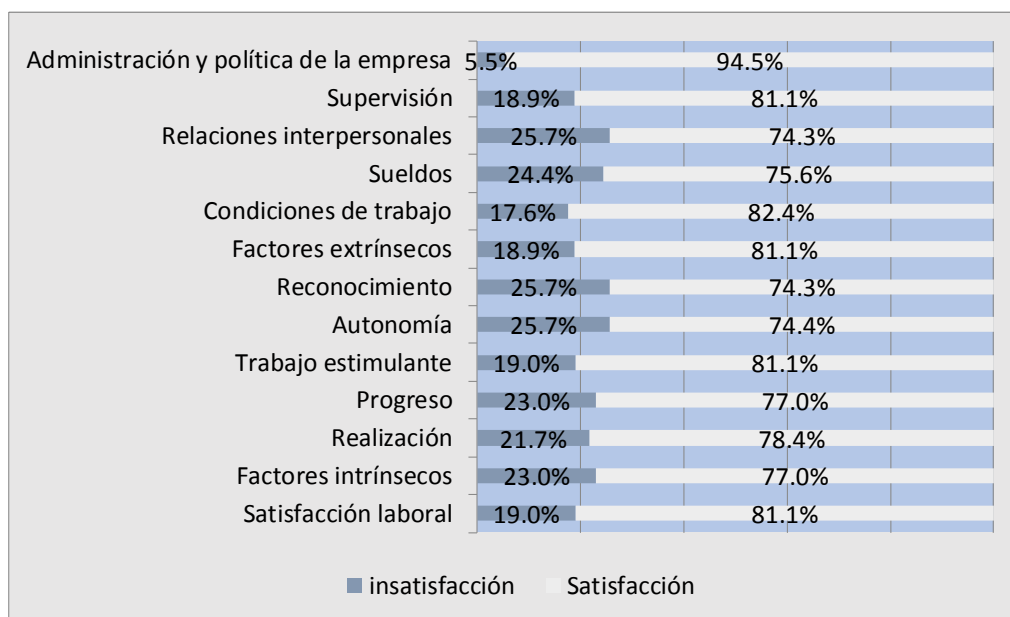


Figura 3. Nivel de satisfacción e insatisfacción por los factores extrínsecos e intrínsecos

La tabla 4 da cuenta que el 55.4% de trabajadores de la Sociedad Anónima Carrada Limones Piuranos se encuentran moderadamente satisfechos y el 25.7% satisfechos. En general, el nivel de satisfacción laboral en la empresa llega al 81.1%, y el nivel de insatisfacción, 19.0%. La satisfacción extrínseca llega al 81.1% y la insatisfacción, 18.9%. La satisfacción intrínseca: 77% y 23% de satisfacción e insatisfacción respectivamente.

Dentro de los factores extrínsecos, los factores que generan mayor satisfacción son la administración y política de la empresa (94.5%), la supervisión (81.1%) y las condiciones de trabajo (82.4%). Los factores, relaciones interpersonales y sueldos, si bien, generan satisfacción en la mayoría de trabajadores (52.7% y 48.6% moderadamente satisfechos y el 27% satisfechos); hay una cifra importante, 25.7% y 24.4%, que se encuentran insatisfechos.

Con relación a los factores intrínsecos, todos generan satisfacción en la mayoría de empleados, siendo los más resaltantes, el trabajo estimulante (81.1%), el progreso (77%) y la realización (78.4%). El reconocimiento y la autonomía, que sin ser desfavorables, son los que evidencian una mayor insatisfacción, según se observa en la respuesta del 25.7% de trabajadores.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para llegar a determinar el nivel de satisfacción e insatisfacción laboral de los empleados de la Sociedad Anónima Cerrada Limones Piuranos, se aplicó un cuestionario cuyo valor 0.924 como índice de consistencia y coherencia interna, Alfa de Cronbach, confirma que el instrumento cumple con el requisito de confiabilidad.

Como el estudio se mira a la luz del pensamiento bifactorial del renombrado Frederick Herzberg, la discusión de los resultados se realiza teniendo en cuenta los objetivos propuestos.

El primer objetivo específico está orientado a conocer el nivel de satisfacción o insatisfacción de los empleados por los factores extrínsecos (Administración y política de la empresa, salarios, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo) sobre los cuales el trabajador no tiene ningún control.

Si bien, el nivel de satisfacción moderada y de satisfacción plena por estos factores es alto, también hay empleados que no están de acuerdo con la administración y política de la empresa (5.5%) , supervisión (18.7%), relaciones interpersonales (25.7%), sueldos (24.4%), y condiciones de trabajo (17.6%) por lo que, es bueno recordar a Luis María Huete quien pone por escrito que *los niveles de energía con los que se desarrolla una determinada tarea pueden variar en función de la percepción de la bondad del trato que se recibe, y que la satisfacción con el trabajo que se realiza y el compromiso con el proyecto de empresa influyen en la productividad de los colaboradores.*

Para el segundo objetivo específico orientado a determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados por los factores intrínsecos (reconocimientos, autonomía, trabajo estimulante, progreso y realización), el estudio también da cuenta de la existencia de trabajadores bastante satisfechos, resaltando el trabajo estimulante (81.1%), las posibilidades de progresar (77%) y la realización (78.4%). En el reconocimiento (74.3%) y autonomía (74.4%), la satisfacción también es alta, pero cerca de la cuarta parte de trabajadores se encuentran insatisfechos (25.7%) por lo que, también es bueno recordar a Luis María Huete cuando certeramente dice que *la productividad de las personas, aun*

realizando trabajos similares, puede variar de manera sorprendente. La razón no está sólo en las habilidades innatas de las personas, está sobre todo en las actitudes, en la fuerza que seamos capaces de liberar del interior de las personas.

En general y como consecuencia de la satisfacción por los factores extrínsecos (81.1%) e intrínsecos (77%), la satisfacción global favorable llega al nivel del 81.1%, no obstante, cerca de la quinta parte de trabajadores, dan a saber su insatisfacción en el trabajo.

Esta quinta parte de insatisfacción que reporta el estudio, no se asemeja con las de Supera (2014), quién asegura que casi la mitad de trabajadores de los sectores de Minería, Banca y Retail, Telecomunicaciones y Servicios, son infelices en el centro de trabajo.

Por otra parte, los resultados del estudio si coinciden en cierto modo con los obtenidos por el Ministerio de Asuntos Sociales de España en el 2001, quién señala, entre otros aspectos, que los motivos de insatisfacción se asocian al mal sueldo, a los horarios de trabajo, a las pocas posibilidades de promoción profesional, exceso de carga laboral y las malas condiciones físicas en el lugar de trabajo.

VI. CONCLUSIONES

1. Los empleados de la Sociedad Anónima Cerrada Limones Piuranos, en términos generales están satisfechos con los factores laborales extrínsecos, destacando la satisfacción por la administración y política de la empresa, por la supervisión y las condiciones de trabajo; en cuanto a las relaciones interpersonales y los sueldos, si bien la mayoría está satisfecho, son dos factores con una cifra importante (cerca de la cuarta parte) de trabajadores insatisfechos. Específicamente los aspectos que generan mayor insatisfacción son: las relaciones con los compañeros, con directivos y el salario que reciben.
2. Los factores intrínsecos también generan satisfacción en la mayoría de trabajadores, y principalmente los asociados a lo estimulante que resulta el trabajo, las posibilidades de progreso y realización. Sin embargo, dentro de estos factores hay cifras que preocupan. A lo tocante a las políticas de reconocimiento y autonomía para realizar las tareas, también hay satisfacción, aunque las cifras de insatisfechos en estos dos factores, como la autonomía para realizar el trabajo, el reconocimiento por el trabajo bien hecho, y la atención a las sugerencias, se presentan como oportunidades de mejora en la empresa.
3. En general, el nivel de satisfacción de los trabajadores de Limones Piuranos SAC es del 81% y el nivel de insatisfacción, 19%.

VII. RECOMENDACIONES

A la luz de los resultados se recomienda lo siguiente:

1. Socializar los resultados del estudio con los directivos para que se enteren de la opinión que tienen los trabajadores sobre la satisfacción e insatisfacción laboral y elaboren las medidas correctivas que corresponde implementando un modelo antropológico (más humano) de visión y comprensión del funcionamiento de la empresa sustentado en la confianza, para que cada día la organización sea un mejor lugar para trabajar.

Si bien es cierto, que la credibilidad empresarial es una característica muy difícil de conseguir; sin embargo, hay que buscarla, porque ella afianza la relación con los colaboradores. La honestidad y transparencia son cualidades que merecen el mayor reconocimiento.

Atender de manera especial a los colaboradores, respetando sus ideas y opiniones es una cualidad que hay que cuidar e incentivar siempre. Tratarlo como un ser humano, considerar a su familia y preocuparse por su futuro desarrollo son componentes claves del funcionamiento empresarial.

Ser imparcial permite ser justo en las decisiones y proceder con rectitud, brindando las mismas oportunidades a todos y distribuyendo los beneficios por igual. Una organización con esta virtud mantiene siempre una imagen positiva entre sus colaboradores.

Conseguir que los colaboradores sientan orgullo e identificación con su empresa es difícil. Por ello, la organización debe esforzarse por crecer y desarrollarse de manera positiva. Esto fortalece el compromiso.

Crear un ambiente laboral agradable es fundamental para conseguir una relación cordial entre los colaboradores de la empresa. Esta, a su vez, debe implementar los espacios necesarios que incentiven la camaradería.

La empresa debe seguir motivando intrínsecamente a los empleados, apoyándose en los factores extrínsecos, de modo que los objetivos de ambas partes vayan de la mano, en pro de la satisfacción laboral general.

2. Fomentar a través del ejemplo valores como credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. La conducta de los directivos debe ser modelo o arquetipo a seguir e imitar. La ejemplaridad es vital para ganar confianza (credibilidad, respeto, imparcialidad).
3. Como el reconocimiento representa uno de los rasgos que produce mayor motivación en el personal, se recomienda fomentarlo a través de reconocimientos y/o felicitaciones públicos o privados a los empleados que tienen un excelente desempeño laboral. Cuando un empleado realiza un trabajo bien hecho, recompensarlo con medio día libre o bien con una o dos horas más de tolerancia para ingresar al trabajo. Exhibir las fotografías de los empleados destacados en un espacio físico debidamente preparado para la ocasión. Mediante correo electrónico o cartas físicas, felicitar a los trabajadores por su cumpleaños, día de la madre, día del padre, etc., firmado por el gerente general de la empresa. Regalar a todos los empleados un prendedor de solapa con el logotipo de la empresa puede provocar un efecto motivador.

4. Si bien, el salario es un motivador extrínseco superficial de corta duración, es bueno como política el incremento anual de los sueldos.
5. Replicar el estudio, realizando entrevistas a profundidad, a los mismos participantes para descubrir si los factores de satisfacción e insatisfacción laboral cambian en función del ciclo económico existente en la empresa (trimestral, semestral, anual), de la edad del entrevistado, sexo, experiencia laboral, etc.

VIII. REFERENCIAS

- Arévalo Torres, R., Álvarez Llorente, G., & Miles Touya, D. (2013). *Evidencias españolas sobre los factores higiénicos y motivadores de la teoría de Herzberg sobre motivación laboral*. Vigo. Obtenido de http://www.researchgate.net/profile/Raquel_Arevalo/publication/242095730_EVIDENCIA_ESPAOLA_SOBRE_LOS_FACTORES_HIGINICOS_Y_MOTIVADORES_DE_LA_TEORA_DE_HERZBERG_SOBRE_MOTIVACION_LABORAL/links/0a85e53c635c57409f000000.pdf
- Bobadilla Rodríguez, F. (2005). El mundo roto. *El Tiempo*.
- Correa, F. L. (2012). *Los factores higiénicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar*. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/391/2012_AD_003.pdf?sequence=1
- Empleo-Management. (2014). ¿Qué recompensa hace que seas fiel a tu empresa? *Diario Expansión de España*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/que-recompensa-hace-que-seas-fiel-tu-empresa-2118098>
- Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Piura: publicaciones UDEP.
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360°: cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú S.A.
- Forbes. (2013). *Perú entre los países con mayor insatisfacción laboral*. Obtenido de <http://mass.pe/noticias/2013/10/forbes-peru-entre-los-paises-con-mayor-insatisfaccion-laboral>
- Gestión. (18 de Agosto de 2014). Satisfacción laboral. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/satisfaccion-laboral-aumenta-anos-personas-mayor-edad-son-mas-felices-2089538>
- Giovannone, P. M. (2011). *La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg: Un estudio empírico*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wnLlXxd6-ngJ:catalogo.econo.unlp.edu.ar/meran/getDocument.pl%3Fid%3D162+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>

Huete, L. M. (2000). Clienting: Marketing estratégico. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE, N° 75-Universidad de Navarra.*

Limones Piuranos SAC. (2015). *Compromiso y responsabilidad social.* Piura.

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: Fundamentos y modelos de la OMS. Contextualización, práctica y literatura de apoyo.* Obtenido de http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf,

Palomo Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.* ESIC Editorial.

Pérez Bilbao, J., & Fidalgo Vega, M. (1998). *La satisfacción: Escala general de satisfacción.* Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

IX. ANEXO

LA ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN (OVERALL JOB SATISFACTION)

Instrucciones: La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction), contiene una serie de preguntas sobre su trabajo y sobre cómo se encuentra usted en el mismo. Debe marcar con una X la respuesta que considere se ajusta más a su opinión sobre lo que se le pregunta. En el caso de un error, redondee con un círculo y señale con una X la respuesta que considere más adecuada. En ningún caso hay respuestas correctas, adecuadas o inadecuadas. Lo importante es su opinión en cada una de las preguntas y esa opinión es siempre correcta. Como observará, responder el cuestionario es totalmente anónimo, por lo que le invitamos a no preguntar a sus compañeros/as sobre el mismo hasta que no hayan rellenado

completamente. Así mismo, le recordamos que no es necesario firmar o colocar ningún dato de identificación personal.

| Proposiciones | Insatisf echo | Moderada mente insatisfecho | Ni satisfecho ni insatisfecho | Mode rada mente Satisf echo | Satisf echo |
|--|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------------|
| 1-Condiciones físicas del trabajo. | | | | | |
| 2- Goza de plena libertad al realizar el trabajo (autónomo). | | | | | |
| 3- Tus compañeros de trabajo. | | | | | |
| 4- Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho. | | | | | |
| 5-Tu superior inmediato (calidad profesional y personal) | | | | | |
| 6 Responsabilidad que se te ha asignado | | | | | |
| 7-Tu salario | | | | | |
| 8-Posibilidades de usar tus | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| propias potencialidades. | | | | | |
| 9-Relaciones con directivos. | | | | | |
| 10-Tus posibilidades de promocionar (ascender). | | | | | |
| 11-El modo en que la facultad está gestionada. | | | | | |
| 12-La atención que se le presta a las sugerencias que haces. | | | | | |
| 13-Cantidad y horario de trabajo. | | | | | |
| 14-La variedad de tareas que realizas en tu trabajo. | | | | | |
| 15-Tu estabilidad en el empleo. | | | | | |